CONCEPTOS CLAVES PARA LA

GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO EN ENTORNOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS

Atena
Editora
Año 2024

CONCEPTOS CLAVES PARA LA

GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO EN ENTORNOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS

Atena Editora
Año 2024

Conceptos claves para la gestión integral del talento humano en entornos deportivos y recreativos

Diagramación: Camila Alves de Cremo
Correción: Maiara Ferreira
Indexación: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisión: Os autores

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

P779 Conceptos claves para la gestión integral del talento humano en entornos deportivos y recreativos / Steve Alí Monge Poltronieri, Deiby Mariano Paniagua Arce, Juan Carlos Gutiérrez Vargas – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Otros autores
Luis Ricardo Alfaro Vega
Irina Anchía Umaña
Braulio Sánchez Ureña
Jorge Salas Cabrera
Alejandra González Rojas
Magaly Sánchez Barboza
Diego Armando Quesada Chacón
César Mejías Gamboa
Christian Chaves Garita

Formato: PDF
Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
Incluye bibliografía
ISBN 978-65-258-2943-2
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.432241810

1. Industrias deportivas y recreativas. I. Poltronieri, Steve Alí Monge. II. Título.

CDD 338.47796

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARACIÓN DEL AUTOR

Para efectos de esta declaración, el término 'autor' se utilizará de forma neutral, sin distinción de género o número, salvo que se indique lo contrario. De esta misma forma, el término 'obra' se refiere a cualquier versión o formato de creación literaria, incluidos, pero no limitando a artículos, e-books, contenidos en línea, de acceso abierto, impresos y/o comercializados, independientemente del número de títulos o volúmenes. El autor de esta obra: 1. Atestigua que no tiene ningún interés comercial que constituya un conflicto de intereses en relación con la obra publicada; 2. Declara que participó activamente en la elaboración de la obra, preferentemente en: : a) Concepción del estudio, y/o adquisición de datos, y/o análisis e interpretación de datos; b) Preparación del artículo o revisión con el fin de que el material sea intelectualmente relevante; c) Aprobación final de la obra para su presentación; 3. Certifica que la obra publicada está completamente libre de datos y/o resultados fraudulentos; 4. Confirma la citación y referencia correcta de todos los datos e interpretaciones de datos de otras investigaciones; 5. Reconoce haber informado todas las fuentes de financiamiento recibidas para realizar la investigación; 6. Autoriza la edición de la obra, que incluye registros de la ficha catalográfica, ISBN, DOI y otros indexadores, diseño visual y creación de portada, maquetación del núcleo, así como su lanzamiento y difusión según los criterios de Atena Editora.

DECLARACIÓN DE LA EDITORIAL

RESUMEN

CONCEPTOS CLAVES PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO EN ENTORNOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS

La gestión integral del talento en la industria del deporte y la recreación implica el conocimiento de varios conceptos clave que son esenciales para el correcto y exitoso funcionamiento de estas organizaciones. Tanto la empresa como la gestión proporcionan un marco para estructurar y ejecutar las actividades en los entornos empresariales, garantizando el uso eficaz de todos los recursos, incluidos los recursos humanos. La gestión del talento humano se centra en atraer, retener y desarrollar a los empleados idóneos para lograr los objetivos organizacionales. A través de la planificación del talento humano, las empresas pueden anticipar sus necesidades de fuerza laboral y desarrollar estrategias para satisfacer esas necesidades. Las estructuras profesionales definen roles dentro de una organización, mientras que los perfiles y descripciones de puestos proporcionan información específica sobre las responsabilidades y las habilidades requeridas. Las especificaciones de trabajo detallan los requisitos mínimos que debe cumplir cada empleado. El proceso de reclutamiento y selección de talento es fundamental para atraer a los mejores candidatos, seguido de la inducción para integrar a las nuevas contrataciones a la cultura organizacional. La capacitación y el desarrollo desempeñan un papel fundamental en la mejora de las habilidades y capacidades de los empleados, mientras que la compensación y los beneficios sirven como incentivo para mantener la motivación y la lealtad de los empleados. Las evaluaciones de desempeño le permiten medir el desempeño de los empleados e identificar áreas de mejora y finalmente, el ambiente de trabajo proporciona un ambiente de trabajo seguro y saludable y promueve la salud física y mental de los empleados.

ABSTRACT

KEY CONCEPTS FOR THE COMPREHENSIVE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN SPORTS AND RECREATIONAL ENVIRONMENTS

Comprehensive talent management in the sports and recreation industry involves knowledge of several key concepts that are essential for the correct and successful functioning of these organizations. Both business and management provide a framework for structuring and executing activities in business environments, ensuring the effective use of all resources, including human resources. Human talent management focuses on attracting, retaining and developing the right employees to achieve organizational objectives. Through human talent planning, companies can anticipate their workforce needs and develop strategies to meet those needs. Career structures define roles within an organization, while job profiles and descriptions provide specific information about responsibilities and required skills. Job specifications specify the minimum requirements that each employee must meet. The talent recruitment and selection process is essential to attract the best candidates, followed by induction to integrate new hires into the organizational culture. Training and development play a critical role in improving employee skills and capabilities, while compensation and benefits serve as an incentive to maintain employee motivation and loyalty. Performance appraisals allow you to measure employee performance and identify areas for improvement and finally, the work environment provides a safe and healthy work environment and promotes the physical and mental health of employees.

RESUMO

CONCEITOS CHAVE PARA A GESTÃO ABRANGENTE DO TALENTO HUMANO EM AMBIENTES ESPORTIVOS E RECREATIVOS

A gestão abrangente de talentos na indústria do esporte e recreação envolve o conhecimento de vários conceitos-chave que são essenciais para o funcionamento correto e bem-sucedido dessas organizações. Tanto os negócios como a gestão fornecem uma estrutura para estruturar e executar atividades em ambientes de negócios, garantindo a utilização eficaz de todos os recursos, incluindo os recursos humanos. A gestão de talentos humanos concentra-se em atrair, reter e desenvolver os funcionários certos para atingir os objetivos organizacionais. Através do planeamento do talento humano, as empresas podem antecipar as necessidades da sua força de trabalho e desenvolver estratégias para satisfazer essas necessidades. As estruturas de carreira definem funções dentro de uma organização, enquanto os perfis e descrições de cargos fornecem informações específicas sobre responsabilidades e habilidades necessárias. As especificações de trabalho especificam os requisitos mínimos que cada funcionário deve atender. O processo de recrutamento e seleção de talentos é fundamental para atrair os melhores candidatos, seguido de indução para integração dos novos contratados à cultura organizacional. A formação e o desenvolvimento desempenham um papel fundamental na melhoria das competências e capacidades dos funcionários, enquanto a remuneração e os benefícios servem como incentivo para manter a motivação e a lealdade dos funcionários. As avaliações de desempenho permitem medir o desempenho dos funcionários e identificar áreas de melhoria e, por fim, o ambiente de trabalho proporciona um ambiente de trabalho seguro e saudável e promove a saúde física e mental dos funcionários.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

La teoría del desarrollo organizacional representa un cambio cualitativo de naturaleza en comparación con las teorías tradicionales desarrolladas en siglos anteriores, ya que pasa de ver a las empresas como sistemas mecánicos a sistemas orgánicos cuyos cambios son el resultado de centrarse en la estructura organizacional.

Se utiliza el concepto de sistemas orgánicos porque proporciona un enfoque más completo y contingente al estudio de la complejidad de las empresas y en la gestión de sus recursos, de esta forma, este concepto se visualiza en su conjunto no sólo los factores a lo interno de la empresa, sino que también, los factores externos a esta, y además contempla la funcionalidad de los subsistemas que los componen. Aunque las empresas son complejas, este concepto proporciona una forma de pensar para superar la complejidad y reconocer la naturaleza de los problemas complejos (Cabezas y Brito, 2021).

De esta manera, el enfoque describe una organización compuesta por diferentes subsistemas que están interconectados, se influyen entre sí y, a su vez, interactúan constantemente con el entorno que los rodea, y es el conocimiento humano el verdadero factor de la creación de la riqueza en la empresa (Ramírez et al., 2019). Por lo tanto, es importante considerar a las personas como fuente de éxito, porque la mejora de cualquier empresa se logra con personas calificadas que participan activamente en el logro de las metas previamente establecidas.

Uno de los objetivos de la gestión del talento humano es promover la competitividad organizacional, esto quiere decir que se requiere de comprender cómo crear, desarrollar y aplicar las capacidades y habilidades en la fuerza laboral (Diaz y Quintana, 2021). En otras palabras, lograr sinergia entre las fortalezas de las personas para hacerlas más productivas para los clientes, accionistas y socios comerciales, y darle a la empresa una ventaja competitiva en el reclutamiento y selección del capital humano. La aplicación del modelo de subsistema de gestión del talento humano es fundamental porque define el perfil del talento requerido, atrae, selecciona e incorpora el talento ideal, luego realiza los análisis de desempeño pertinentes, capacita y desarrolla la planificación de sucesión, teniendo en cuenta los beneficios y compensaciones adecuados, además permite el equilibrio interno y externo y vela porque la empresa cuente con los recursos humanos necesarios para las actividades que tiene encomendadas.

Las empresas desarrollan sistemas abiertos, y esto se debe a que constan de varios aspectos que se relacionan entre sí y con el entorno constantemente, pero no siempre de la misma manera, lo que significa que están en constante cambio y evolución. Por lo tanto, hoy en día se ven obligados a cambiar sus costumbres habituales, la sociedad del conocimiento, la globalización y la tecnología han provocado una aceleración del cambio que les permite estimular sus mercados y así lograr una mayor estabilidad en sus negocios (Castro y Delgado, 2020).

No son las empresas más fuertes las que logran permanecer en un mercado, sino aquellas que son capaces de adaptarse más rápida y correctamente a los cambios o encontrar nuevos mercados para poder desarrollarse continuamente en función de los productos o servicios ofrecidos (Barrios et al., 2020). Para lograr los objetivos anteriores, uno de los fundamentos de una empresa es la capacidad de crear su propia estructura o diseño organizacional, que le permita ampliar las ganancias empresariales.

Lo anterior es uno de los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano, ya que permite personalizar diversos subsistemas como: diseño de puestos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, salario, capacitación y desarrollo, clima laboral, entre otros, para conseguir la estrategia de crecimiento y expansión que la empresa necesita (Belén, 2022).

Por lo tanto, es importante que las empresas en el ámbito deportivo y recreativo, las cuales han experimentado un crecimiento acelerado en el mercado en las últimas décadas, puedan comprender cómo la empresa determinará su nivel de éxito, permanencia y expansión en el mercado y, además, es indispensable establecer cómo logrará incorporar y mantener en su organización al mejor talento humano a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Hoy en día, la competencia ha revolucionado todas las áreas comerciales e industrias, y en las empresas deportivas y recreativas, esto no es una excepción, y se debe al continuo surgimiento de nuevos productos y servicios, formas de distribución y modelos de negocio apoyados en los avances tecnológicos, por lo que las reglas fundamentales del juego también cambian constantemente (Garrido y Romero, 2021). En consecuencia, la democratización de la tecnología y las fuerzas de la globalización han provocado cambios en las principales ventajas competitivas de las grandes empresas, donde la propiedad de los procesos productivos o la proximidad a los consumidores y fuentes de capital ya no representan ventajas diferenciadas significativas. Estos cambios en las condiciones ambientales han desplazado el foco de la ventaja competitiva real hacia las capacidades de las estructuras organizacionales.

Es decir, la forma en que sea capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos y la verdadera coordinación de los agentes organizativos y su relación con el entorno y las demás empresas en el medio, y estas capacidades básicas, ventajas de diferenciación, ventajas de costos y ventajas de marketing deben combinarse con la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno competitivo y realizar los ajustes estratégicos necesarios para que se pueda llevar a cabo una verdadera planificación estratégica del negocio y crear relaciones claras con las empresas (Ore et al., 2020).

De esta forma, es necesario que estas empresas en el área del deporte y la recreación efectúen una adecuada planificación del talento humano, descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, posicionamiento y motivación, evaluación del desempeño, compensación, capacitación y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad,

salud y bienestar. A su vez, las ventajas del modelo de gestión de recursos humanos y lo resume al indicar que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión, promoviendo el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades, así como la cooperación a los participantes y su relación con la organización, por lo que se desarrolla aún más su sentido de pertenencia hacia la empresa (Pedera et al, 2021).

Para hacer un abordaje más específico de los conceptos claves para la gestión integral del talento humano en entornos deportivos y recreativos, se hará y un abordaje de los 15 conceptos esenciales para comprender la forma de operar de la gestión del talento humanos en las empresas.

1. ORGANIZACIÓN.

Durante siglos, la producción de productos para uso humano, tanto personal como doméstico, se realizó de forma manual en una economía de subsistencia, no obstante, una nueva era de producción industrial comenzó alrededor de 1750 con la invención de la máquina de vapor por James Watt, y para reunir el capital necesario para financiar estas nuevas formas de producción se crearon las empresas, sistema que sentó las bases de la industria moderna, pero deshumanizó el trabajo y transformó a los trabajadores de la época (Moreno, 2019).

Por tanto, el inicio de la revolución industrial provocó una serie de conflictos que obligaron a los científicos de la época a analizar estos acontecimientos y proponer alternativas de solución, también, para la época se intentó usar cronómetros para medir el tiempo requerido para una tarea con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y sugiere una distinción entre planificación y ejecución. La investigación científica en el ámbito empresarial se centró en analizar qué deberían hacer los directivos en las empresas y los mejores pasos a seguir para lograr un liderazgo adecuado (Garrido y Romero, 2021).

Anteriormente se clasificaba a las actividades que realizaban en una empresa en técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, a su vez, para aclarar qué son las funciones administrativas, y se define el comportamiento directivo como: planificar, organizar, dirigir y controlar. De esta forma se desarrollaron la escuela de administración científica que se centra en mejorar la eficiencia de la industria agilizando el trabajo de los operadores y la teoría clásica que se centra en mejorar la eficiencia empresarial a través de la organización, así como aplicaciones de los principios generales de la gestión científica (Seclen y Barrutia, 2019). Además, estas ideas formaron la base del llamado enfoque clásico tradicional de la gestión, cuyos supuestos dominaron el panorama de la gestión organizacional.

La literatura brinda diversas definiciones del concepto de empresa, mencionan que es un acuerdo deliberado entre personas para lograr un determinado objetivo, además, forman una estructura determinada dentro de la cual operan los miembros, y cuentan con una función administrativa que implica acordar y organizar el trabajo para lograr las metas organizacionales (Julio, 2020), por lo tanto, se puede resumir en que las empresas cuentan con un propósito claro y están formados por personas.

2. GESTIÓN.

Aunque existen diferentes definiciones de la gestión, se debe entender esta como el proceso que implica planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar el trabajo utilizando una variedad de personas y recursos (Beltrán et al., 2019), no obstante, es importante entender que todas las empresas parten del problema económico que se traduce en que existen muchas necesidades que solventar y pocos recursos para hacerles frente, de ahí la importancia de una adecuada gestión, que permita la distribución más eficiente y oportuna de estos recursos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

La escuela de relaciones humanas establece que el liderazgo significa lograr resultados a través del esfuerzo de otras personas, por su parte, la escuela decisoria define la gestión como un proceso que toma decisiones y controla el comportamiento individual de las personas para alcanzar metas previamente fijadas (Beltrán et al., 2019). La escuela de sistemas coincide con la tesis de que las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos que constan de partes interactivas e interdependientes, y tiene establecidos un conjunto de objetivos específicos. Finalmente, la nueva escuela afirma que la gestión permite crear, definir y adaptar una organización a las condiciones existentes, sus objetivos de mercado, políticas y desarrollo de estrategias (Seclen y Barrutia, 2019).

Tomando como referencia las definiciones anteriores, se puede describir la gestión como un conjunto de actividades encaminadas al uso eficaz y eficiente de los recursos para lograr una o más metas u objetivos organizacionales, partiendo de que la tarea básica de la persona que asume la gestión consta de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos limitados de la organización para lograr las metas empresariales.

El pilar principal de una empresa es su gestión, la que incluye coordinar y supervisar las actividades de los trabajadores para que estas actividades se lleven a cabo de manera efectiva, la gestión asegura que las personas, responsables de realizar las actividades laborales, realicen su trabajo de manera efectiva y eficiente (Tamayo et al., 2020).

En una empresa, el responsable de desarrollar los procesos de gestión es el gerente, y el gerente es la persona que se responsabiliza y garantiza la calidad al proceso, es por esto por lo que la gestión es la columna vertebral de cualquier empresa, por lo que necesita personas que ahí trabajan sepan organizar, planificar, controlar y liderar para alcanzar los objetivos de la empresa lo mejor posible (Diaz y Salazar, 2021). De esta forma, las empresas en el área deportiva y recreativa necesitan asegurarse de que se gestionan equitativamente con personal cualificado que busca la mejora continua para seguir creciendo, asegurándose de contar con personal de alta calidad que destaque y marque la diferencia y una buena gestión del talento humano.

3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Se entiende por empresa a una entidad orgánica formada por factores físicos, tecnológicos, económicos y humanos, y que su éxito o fracaso está directamente relacionado con los recursos humanos. En la era industrial, los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo), los cuales fueron la base para sostener la producción, y especialmente la economía. Sin embargo, en el contexto de la globalización del siglo XXI, estos elementos han sido reemplazados por el conocimiento humano, o sea, el talento humano.

El conocimiento humano se está convirtiendo en un factor importante en la creación de riqueza, y dado que el elemento humano está presente en todas las actividades que realiza la empresa, las organizaciones necesitan desarrollar una adecuada gestión de las personas y buscar su máxima cooperación con el fin de mejorar todas sus habilidades en beneficio de la empresa (Mendoza y Villafuerte, 2021).

De esta forma la definición de gestión del talento humano se refiera a organizar a las personas y tratarlas en el lugar de trabajo para que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, sin dejar de lado que las acciones que realicen les permitan un desarrollo integral como seres humanos. Las personas dependen de las organizaciones para las que trabajan para lograr sus objetivos personales, pero estas últimas dependen de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, servir a sus clientes, competir en el mercado y lograr sus objetivos y estrategias globales (Hidalgo, 2020).

Otro aspecto básico de la gestión de recursos humanos es que considera a la persona como tales, activador de los recursos organizacionales, socio de la empresa, talento que brinda capacidades y capital humano en una organización. En ese momento, la gestión de personas se convirtió en la base de cualquier empresa, asegurando y reteniendo a las personas ideales que trabajan juntas para lograr los objetivos empresariales.

En consecuencia, la gestión de recursos humanos se convierte en una ciencia cuyo objetivo es asegurar la preservación de la empresa en posiciones de liderazgo y ventaja competitiva, caracterizada por la iniciativa y funcionalidad de los empleados (Espinoza et al., 2021). Por lo tanto, dicha gestión debe contar con los mecanismos adecuados para reclutar personas con el perfil ideal que se ajuste a las necesidades de la organización, reforzando dicho perfil mediante la introducción y revisión periódica del desempeño para que puedan evaluar a sus asociados y tomar decisiones oportunas y guiarlos para alcanzar las metas empresariales.

Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir con la eficacia de la empresa (Silva et al., 2023), por lo que se señalan como indispensables los siguientes:

- Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

- Proporcionar competitividad a la empresa.
- Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo

La gestión del talento humanos es un departamento de la empresa que se encarga de diseñar puestos de trabajo, reclutar, seleccionar, capacitar, controlar y retener personas y es el recurso más importante de una organización. Así la gestión del talento humano es una disciplina que estudia todo lo relacionado con el desempeño humano dentro de una empresa, sin embargo, cataloga a la gestión del talento humano como un sistema que se divide en subsistemas formados por reglas, políticas y procedimientos que se vinculan racionalmente entre sí que en conjunto contribuyen al logro de una meta, en este caso las metas de la organización, y orienta el comportamiento de todos los colaboradores que integran la organización (Armijos et al., 2019).

Por tanto, el sistema de personal consta de los siguientes subsistemas:

- Diseño de puestos de trabajo: la empresa debe describir las tareas, responsabilidades y requisitos de cada uno de los puestos de trabajo, ya que esto le garantiza que las tareas no se dupliquen y algunas tareas no se queden si ser asignadas a los trabajadores, no obstante, el diseño de puestos es la base para otros subsistemas.
- Reclutamiento, selección e inducción a las personas: atraer a las personas adecuadas, una buena selección, profesionalidad, aplicar las pruebas más convenientes en cada caso y un proceso de integración adecuado marcarán un buen comienzo para reclutar buenos empleados.
- Salario y beneficios: mantener la equidad dentro de la empresa y su relación con el mercado es otro pilar de las buenas relaciones entre empleados y empleadores.
- Desarrollo y capacitación: se deben ejecutar acciones en pro de desarrollar las habilidades de las personas, especialmente en relación con sus puestos de trabajo.
- Evaluación del desempeño: las personas quieren que les digan cómo es su desempeño en las funciones que ejecutan. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con la gestión de objetivos se convertirá en un excelente factor de motivación de los empleados.

Estos subsistemas están interrelacionados, pero en términos de su importancia e impacto en los demás subsistemas, el diseño de puestos es indispensable, ya que

corresponde al análisis y descripción de puestos, porque las personas se reclutan en función de su puesto, las personas se seleccionan en función de su puesto y el desempeño es analizado en función del puesto. El siguiente subsistema es el de reclutamiento, selección e integración, seguido de los salarios y beneficios, así como la capacitación y desarrollo, para finalmente contemplar la evaluación del desempeño. De esta manera, las organizaciones más adaptables buscan formas de beneficiarse de los sistemas que las componen, pero sobre todo de aquellos que comprenden sus activos más importantes.

El talento humano es el medio para realizar la mayoría de los procedimientos en la empresa porque es el cuerpo principal de la organización y las personas deben gestionarse idealmente como base de la organización, y se destaca como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de tener la cantidad correcta de personas en el lugar correcto en el momento correcto, y a través de la planificación, las organizaciones pueden evitar escasez o excedente repentino de personal (Van Morlegan y Ayala, 2021).

Por otro lado, la gestión del talento humano aplica a la contratación de recursos humanos, la gestión de nóminas, la formación y el desarrollo de recursos humanos, la negociación individual y colectiva, las negociaciones con sindicatos y departamentos responsables de la salud y la seguridad, etc., todo ello en cualquier nivel, forma o tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes) empresas, la intervención directa en la gestión de personal se controla durante la fase de planificación, trabajo, organización, gestión y ejecución de la fase de gestión (Moreno, 2019).

Siempre que una organización desarrolla un plan que involucra a los empleados, debe involucrarse el departamento de gestión del talento humano o la persona a cargo, por lo que una adecuada gestión del talento es fundamental para concretar adecuadamente las metas, objetivos y estrategias planificadas (Garrido y Romero, 2021). A su vez, la gestión de recursos humanos implica estrategias e intenciones para buscar, atraer, seleccionar, formar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en organizaciones.

Esto por cuanto en las empresas, la gestión del talento humanos permite a las personas trabajar juntas de manera efectiva para lograr objetivos organizacionales y personales, por lo que se puede entender que en todas las empresas existe valor en gestionar decididamente el talento (Pedera et al., 2021), lo que hace que los procesos relacionados con la entrada y contratación permanente de personas sean ideales para lograr sus objetivos.

Asimismo, las personas que ingresan y trabajan en las empresas, se desarrollan de manera integral, tanto individualmente como en grupo, y es por eso por lo que, para lograr una gestión eficaz del talento, es necesario comprender las normas y regulaciones existentes en la organización, así como los métodos de gestión como la selección de personal, la evaluación y el clima laboral (Seclen y Barrutia, 2019).

4. PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Existen seis procesos básicos en la gestión de del talento humano, estos procesos incluyen introducir nuevas personas en la empresa, diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa, incentivar a las personas a satisfacer sus necesidades personales más altas, promover la capacitación y el desarrollo profesional y personal, crear un ambiente satisfactorio y de desempeño de las personas y finalmente monitorear y controlar las acciones humanas para verificar resultados (Pedera et al., 2021).

Además, se establece que todos estos procesos están estrechamente relacionados entre sí, de modo que algunos permean otros procesos y se influyen sobre los otros. Por lo que todo proceso, bien o mal utilizado, a menudo beneficia o perjudica a otros. Por lo tanto, se debe utilizar una adecuada gestión del talento humano para maximizar todas las capacidades y habilidades de los empleados para lograr los objetivos organizacionales, además de aumentar el bienestar, mejorar el posicionamiento en el mercado.

5. ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

Una estructura ocupacional es una descripción detallada de los diferentes puestos y sus relaciones de un puesto a otro, en función del diseño organizacional de la empresa. Se compone de los elementos que integran las actividades realizadas en la empresa y son el modelo de coordinación e integración de sus miembros. Implica establecer el marco básico dentro del cual operan los grupos sociales, determinando la disposición y las interrelaciones entre funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos (Fundora, 2020).

La estructura ocupacional indudablemente corresponde al número de empleados de la organización, debido a que la carrera laboral se determina según su nivel jerárquico, a partir de la asignación de cargos, funciones y responsabilidades a cada miembro (Mercado, 2019), con el objetivo de organizar y controlar todas sus acciones están encaminadas al mayor desempeño y la mejora continua.

6. PERFIL DE PUESTO.

De acuerdo con la estructura organizacional, se generan los perfiles de puestos, que corresponden a un determinado número de requisitos o competencias que debe tener el postulante para aplicar a un puesto de trabajo (Bernate, 2022). Este perfil de puesto identifica los conocimientos y habilidades, herramientas e información requerida para el puesto, las relaciones a formar con otros puestos o áreas de la organización y las metas y resultados a alcanzar. Esta información se utiliza como base para determinar las características esperadas de los candidatos.

La mejor forma de crear un perfil laboral es realizar un análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo, es decir, una descripción escrita de las tareas que la persona ha de realizar, los problemas que ha de afrontar y los objetivos que se ha fijado, esperado durante las actividades diarias y regulares y su enfoque organizacional a los estilos, valores y políticas inherentes. Una vez obtenida toda esta información se pueden especificar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el puesto (Roa, 2020).

El perfil de puestos corresponde a las mejores cualidades para el puesto de trabajo: formación, experiencia, habilidades, liderazgo, etc. del candidato (Rojo et al., 2021). Por su parte se refiere al conjunto de conocimientos, técnicas, habilidades y actitudes que teóricamente debería poseer una persona para desarrollar una determinada carrera. Por lo que el perfil implica las mejores cualidades para el desempeño de la función laboral: formación, experiencia, habilidades, liderazgo, etc. del candidato y de esta forma, el perfil del puesto expresa qué debe incluirse en el perfil laboral y qué debe analizarse para facilitar el proceso de reclutamiento y selección, sabiendo de antemano todo lo que una persona necesita para poder desempeñarse de manera correcta y fluida en el puesto que solicita (Mendoza, 2020).

El perfil del puesto se compone de dos aspectos claves, que son la descripción del puesto de trabajo, esto se refiere a la lista detallada de las tareas que deberá ejecutar una persona que asuma un puesto de trabajo, y las especificaciones del puesto de trabajo, que son aquellos requisitos mínimos que deberá cumplir una persona para ser considerada idónea para ocupar el puesto de trabajo.

7. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Como se mencionó anteriormente, la descripción del puesto de trabajo es un documento que detalla los deberes, actividades a desarrollar y responsabilidades del puesto (Bernate, 2022). La relevancia y precisión en las descripciones de puestos son esenciales, ya que permiten incluir la declaración de lo que los empleados deben hacer en el trabajo, cómo hacerlo y las condiciones bajo las cuales desempeñarán sus funciones. Una adecuada descripción del puesto permite que cada persona trabajadora en la empresa conozca a detalle las funciones y responsabilidades que le competen.

Un ejemplo de descripción del puesto de trabajo para una empresa deportiva podría ser el siguiente:

Tabla 1: Descripción del puesto de trabajo para una empresa deportiva o recreativa

Diseño de puestos de trabajo	**Código: 1.16**	
Profesional en Educación Física	**Unidad: Académico**	
Nombre del puesto	Ubicación del puesto	
Profesional	**$ 1.800 (US)**	**Educador/a**
Nivel Ocupacional	Salario	Categoría

TAREAS:
Diseñar sesiones de clases de educación física, deporte y ejercicio adaptadas a la edad, nivel y habilidades de los estudiantes.
Instruir a los estudiantes en los fundamentos de diversos deportes y actividades físicas, como el fútbol, baloncesto, atletismo, etc.
Fomentar la importancia de llevar un estilo de vida activo y saludable, incluyendo la alimentación balanceada y la actividad física regular.
Realizar pruebas de condición física y evaluar el progreso de los estudiantes en su rendimiento.
Enseñar a los estudiantes a colaborar y trabajar en equipo a través de actividades deportivas.
Promover valores como el respeto, la ética y la cooperación durante las actividades deportivas.
Asegurarse de que los estudiantes realicen las actividades de manera segura, previniendo posibles lesiones.
Planificar y llevar a cabo torneos, competencias escolares o días deportivos.
Explicar a los estudiantes cómo funciona su cuerpo durante el ejercicio y cómo pueden cuidarlo.
Introducir a los estudiantes en juegos y actividades recreativas que pueden practicar en su tiempo libre.
A través de la actividad física, ayudar a los estudiantes a desarrollar confianza en sus habilidades físicas y personales.
Modificar ejercicios y actividades para incluir a estudiantes con diferentes niveles de habilidad o necesidades especiales.
Mantener a los estudiantes motivados y entusiasmados por participar en las actividades físicas, independientemente de sus capacidades.
Trabajar en conjunto con otros docentes para integrar la educación física dentro del currículo general.

Asegurarse de que los materiales y el equipo deportivo estén en buen estado y sean seguros para su uso.
Realizar cualquier otra función sustantiva o administrativa que le sea asignada por su superior jerárquico, que esté asociada al puesto al que pertenece.

Supervisión recibida.
Trabaja siguiendo instrucciones generales y normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada de manera directa por parte de su jefe inmediato.
Supervisión ejercida.
No ejerce supervisión sobre el personal.
Responsabilidad por funciones.
Es responsable de que las actividades que se le asignan se cumplan de manera oportuna, eficiente y con puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo.
La actividad origina relaciones constantes con estudiantes (usuarios), padres de familia, compañeros de trabajo y otras personas interesadas.
Responsabilidad por materiales, herramientas o equipo.
Es responsable por el adecuado empleo del equipo y materiales que utiliza en su trabajo.
Responsabilidades de dinero, títulos y documentos.
No ejerce responsabilidad sobre el manejo de dinero, títulos y documentos.
Responsabilidades de información.
Es responsable del manejo de información de las personas estudiantes a su cargo.

Elaboración propia.

El contenido de las descripciones de puestos varía según el propósito para el que se utilizan. Capacidad para sintetizar lo anterior y asegurar que la empresa y los servicios prestados sean competentes en la ejecución de los procesos de gestión de del talento humano. No obstante, es necesario para una adecuada gestión del talento humano, asegurarse de que cada empleado haya comprendido bien el contenido del trabajo, ya que esto ayudará a destacarse mejor en su puesto laboral.

8. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

La otra parte del perfil del puesto corresponde a las especificaciones, que implica los requisitos necesarios que debe tener la persona aspirante al puesto, a fin de poder desempeñar el puesto de la mejor manera, detalla los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto (Roa, 2020).

De esta forma, las especificaciones del puesto corresponden al detalle claro y conciso, los requerimientos humanos del puesto, describe que tipos de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto, así como las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo (Mendoza, 2020).

Un ejemplo de especificaciones del puesto para una empresa en el área deportiva y recreativa podría ser el siguiente:

Tabla 2: Especificaciones del puesto de trabajo para una empresa deportiva o recreativa

Diseño de puestos de trabajo	**Código: 1.16**	
Profesional en Educación Física	**Unidad: Académico**	
Nombre del puesto	Ubicación del puesto	
Profesional	**$ 1.800 (US)**	**Educador/a**
Nivel Ocupacional	Salario	Categoría

REQUISITOS ACADÉMICOS (Educación formal):
Grado Universitario en Enseñanza de la Educación Física o afines

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (educación informal):
Manejo de paquete Ofimática
Nivel de idioma: Inglés B1

CONDICIONES DE TRABAJO	Alta	Moderada	Baja
1. Ambiente de trabajo			
• **Ventilación:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que la ventilación es de tipo natural.		x	
• **Ruido:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que hay exposición al ruido del ambiente.		x	
• **Iluminación:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que la iluminación es de tipo natural		x	
• **Exposición al calor:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que la exposición al calor es moderada.		x	
• **Exposición al frío:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que la exposición al frío es moderada.		x	
• **Exposición a la lluvia:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto, no obstante, es bajo techo, por lo que la exposición a la lluvia es nula o baja.			x

• **Exposición al sol:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto, no obstante, es bajo techo, por lo que la exposición al sol es baja.			x
• **Exposición a químicos y sustancias tóxicas:** las actividades no implican el manejo o manipulación de sustancias químicas, por lo que la exposición es nula o baja.			x
• **Exposición a agentes biológicos:** las actividades se desarrollan en un espacio abierto por lo que la exposición a los agentes biológicos como mosquitos podría presentarse, no obstante, la exposición a estos agentes es baja.			x
• **Exposición a radiaciones:** las actividades no implican en la exposición a equipos radioactivos, por lo que la exposición es nula o baja.			x

2. Riesgos de trabajo.
• Accidentes de trabajo: el puesto no registra posibilidades de accidentes laborales asociadas.
• Enfermedades profesionales: el puesto no registra posibilidades de enfermedades profesionales asociadas.
CONSECUENCIA DEL ERROR
Los errores cometidos durante el desempeño del puesto pueden ocasionar problemas o retrasos en la consecución de los objetivos de la empresa.
EXPERIENCIA REQUERIDA.
Se requiere de al menos un año de experiencia en labores relacionadas con el cargo.

Elaboración propia.

Nótese que, en las especificaciones de los puestos de trabajo, es importante que los requisitos tanto a nivel de educación formal como de educación no formal deben estar debidamente establecidos, ya que esto permitirá un mejor proceso de gestión de recursos humanos, pues el proceso de reclutamiento y selección deberá realizarse en apego estricto a estos requisitos del puesto. Adicionalmente, las especificaciones del puesto destacan elementos como lo son las condiciones laborales en las que se desarrollan las tareas, así como los riesgos del trabajo, que pueden ser accidentes laborales o enfermedades profesionales.

Finalmente se contemplan los aspectos de consecuencias del error a causa de incumplimiento o descuido de las funciones, por lo que es necesario que el trabajador cumpla a cabalidad con sus tareas, y la experiencia que se requiere o no para ocupar ese puesto.

9. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

El sistema de gestión de recursos humanos, siguiendo la secuencia, presenta el proceso de reclutamiento, por medio del cual, se busca atraer a las personas más adecuadas a las puertas de la organización, donde se postularán por los puestos vacantes (Amo, 2019). Un buen reclutamiento es en realidad una especie de preselección, porque desde el momento en que se publica un perfil de puestos con requisitos preestablecidos, esto actúan como un filtro para que solo puedan concursar aquellos que cuentan con el requisito de idoneidad para aplicar a puesto.

Por eso el reclutamiento es el proceso encaminado a obtener un número suficiente de egresados que, en principio, cumplan con las condiciones de demanda de estudios y registro profesional, además constituye la conformación de un banco de candidatos para un puesto específico en la empresa (Bolaños, 2020). No siempre los procesos de reclutamiento acaban con la contratación de personal, puesto que en algunas ocasiones este proceso podría ser un proceso para la proyección de potenciales candidatos para la empresa.

También se le conoce como el procedimiento para atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capacitados para los puestos ofertados con el fin de seleccionar uno de ellos para aceptar la oferta de trabajo (Bolaños, 2020). Este proceso puede desarrollarse como un reclutamiento interno que es cuando se hace cerrado únicamente para personas que actualmente laboran en la empresa, por su parte el reclutamiento externo, se realiza únicamente con personas externas a la empresa, no obstante, el reclutamiento más adecuado siempre va a ser el reclutamiento mixto, ya que este tipo de reclutamiento implica la atracción de personas tanto internas como externas a participar en puestos vacantes de la empresa, lo que promueve motivación por parte de las personas internas y la posibilidad de incluir a nuevas personas en la empresa (Martínez y Vargas, 2019).

Se debe recordar que el proceso de reclutamiento deberá estar completamente apegado al perfil del puesto vacante, de modo que sea completamente objetivo y eliminar cualquier tipo de elemento o condición que pueda generar discriminación hacia las personas aspirantes al puesto. Un ejemplo de reclutamiento para una empresa en el sector de deporte y recreación es el siguiente:

Tabla 3: Reclutamiento para una empresa deportiva o recreativa

¡Únete a Nuestro Equipo!
Si eres apasionado/a por el deporte y la educación, en nuestra empresa, buscamos una persona ***Profesional en Educación Física***, comprometida con la promoción de un estilo de vida saludable y el desarrollo integral de nuestros clientes a través del deporte. Requisitos: • Grado Universitario en Enseñanza de la Educación Física o afines. • Manejo de paquete Ofimática (debidamente certificado). • Nivel de idioma: Inglés B1 (debidamente certificado). • Conocimientos en planificación y ejecución de programas de entrenamiento. • Habilidades para trabajar con diferentes grupos de edad. • Actitud proactiva y capacidad para motivar y liderar equipos. Responsabilidades: Para conocer el detalle de las funciones puede ingresar al siguiente link donde encontrará el perfil del puesto completo: https://empresa.perfil.profesinal+educ+fisicadfa9e3a Salario: $ 1.800 (US) Ofrecemos: • Un entorno dinámico y colaborativo. • Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. • Beneficios adicionales relacionados con el deporte y el bienestar. ¿Te interesa formar parte de un equipo donde el deporte y la salud son prioridad? Envía tu CV y carta de motivación al correo empresa@rrhh.com con el asunto "**Postulación Profesional en Educación Física**". Únicamente se recibirán CV por el correo electrónico mencionado desde el 01 de setiembre hasta el 07 de setiembre.

Elaboración propia.

En el anterior proceso de reclutamiento es posible observar que el proceso se apega por completo al perfil del puesto de trabajo previamente establecido, además de que no se induce a discriminación por sexo al no establecer preferencia por ser hombre o mujer, ni tampoco por edad al no establecer requisito de edad. También es notable, que, dado que las tareas a ejecutar son bastantes, se refiere a la persona interesada en participar a un link específico, donde puede encontrar no solo las tareas a desarrollar en ese puesto, sino la información completa del perfil del puesto.

Adicionalmente, se puede ver que dicho reclutamiento evidencia el salario de ese puesto, lo que también sirve de filtro, ya que una persona que por ese puesto aspire un mayor salario, podría de inmediato desestimar su participación ya que no es un puesto atractivo o que cumple con sus pretensiones salariales. Y el perfil además indica un correo electrónico al cual deberán enviar su Curriculum Vitae (CV).

Otro aspecto para señalar es que la empresa deberá definir los medios a través de los cuales se comunicará el reclutamiento a los potenciales aspirantes al puesto, estos pueden ser por medios digitales como correos electrónicos, sitio web de la empresa, bolsas de empleo e incluso redes sociales. Aún es posible visualizar procesos de reclutamiento en diarios de circulación nacional y otros medios impresos, no obstante, eso va a depender del perfil del puesto y de las políticas de gestión del talento humano de la empresa.

10. SELECCIÓN DE TALENTO.

Luego de que la empresa hizo su proceso de reclutamiento, y ha recibido los CV de las personas aspirantes al puesto, la empresa podrá pasar al siguiente proceso que es la selección de los aspirantes que tengan las características que mejor se adapten a la descripción del puesto, o sea que los haga idóneos al puesto. Este proceso de selección consiste en elegir quién es la persona más adecuada para el puesto según los atestados y cualificaciones presentadas en el momento de la postulación (Manco, 2018).

También tiene que ver con predecir qué candidatos tendrán mayor éxito en el desarrollo de las funciones son contratados. Por esto es importante que una vez que se ha creado un grupo adecuado de candidatos mediante el reclutamiento, se deben completar las etapas que previamente la gestión del talento humano a definido, sin embargo, cabe destacar que las etapas o pasos que se ejecutan en el proceso de selección van a variar según el puesto y las empresas, quienes deberán contemplar los costos asociados al proyecto sin dejar de lado la efectividad y calidad del proceso de selección establecido (Martínez y Vargas, 2019).

De esta manera, la elección o selección de personal es otro es un filtro más previo a que la persona ingrese a la empresa, lo cual permite determinar habilidades, características y otros aspectos necesarios para determinar de los candidatos, quien es la persona idónea para el puesto, y buscando entre los candidatos involucrados aquellos que mejor se ajustan a la vacante (Torres et al., 2020) y al perfil definido por la organización.

En los procesos de selección, las empresas pueden optar por diferentes actividades o pruebas que les permita determinar cualidades, habilidades, destrezas, características, aptitudes, para alcanzar una selección de manera objetiva. Algunas de esas pruebas (Amo, 2019, Rivera, 2019, Rojas, 2020), son:

- Entrevista personal: es la prueba más común utilizada por las empresas para la selección de personal, en la que por medio de una entrevista semiestructurada se evalúan las competencias, la experiencia y la actitud del candidato.
- Pruebas psicométricas: en estas pruebas se evalúan las habilidades cognitivas, razonamiento lógico, matemático, verbal, y otras capacidades mentales del candidato aspirante a un puesto, estas pruebas deben ser analizadas por profesionales en psicología y recursos humanos correspondientemente.
- Pruebas de personalidad: son pruebas diseñadas para identificar rasgos de personalidad de los candidatos, y sobre todo permiten determinar si son rasgos compatibles y adecuados para el puesto o la cultura de la empresa.
- Dinámicas de grupo: corresponde a evaluaciones en las que varios candidatos participan en actividades de equipo, con el objetivo de analizar su capacidad para trabajar en grupo, su liderazgo y habilidades blandas.

- Pruebas de conocimientos técnicos: son exámenes o actividades que miden los conocimientos específicos necesarios para desempeñar el trabajo, como el manejo de software, uso de maquinaria o competencia en áreas especializadas.
- Simulación de casos: es un proceso de selección donde los candidatos participan en simulaciones, juegos de roles o actividades laborales reales para evaluar sus habilidades en un entorno controlado.
- Pruebas físicas: se utilizan en procesos de selección específicos para puestos que requieren una condición física o de fuerza particular, generalmente se aplica en puestos relacionados con seguridad, deportes o trabajos manuales.
- Pruebas de idiomas: son pruebas específicas para puestos que requieren fluidez en un idioma extranjero, se aplican pruebas que miden el dominio de la lengua tanto escrita como oral.

Cabe recordar que este proceso de selección es un proceso muy riguroso y además costoso, ya que implica que las empresas en deporte y recreación cuenten con profesionales en recursos humanos para que apliquen estas pruebas y determinen el candidato idóneo para el puesto, o bien, que contraten el servicio de selección de personal a una empresa externa. Indistintamente de cuál de las opciones sea la que apliquen, se recomienda que nunca apliquen una sola prueba, ya que la información podría no ser suficiente o completa, por lo que será importante complementar las pruebas de acuerdo con el puesto vacante a ocupar (Charry, 2020). Un ejemplo de pruebas de selección para una empresa en el área de deporte o recreación, específicamente para un puesto de profesional en Educación Física sería la siguiente:

Tabla 4: Entrevista Estructurada para Profesional en Educación Física

Entrevista Estructurada para Profesional en Educación Física	**Rúbrica para Evaluar Entrevista de Profesional en Educación Física**			
	Criterio de Evaluación	**Deficiente 1 punto**	**Bueno 2 puntos**	**Excelente 4 puntos**
1. ¿Puede contarnos sobre su experiencia profesional en el ámbito de la educación física y el deporte? *Observaciones:* ___________ ___________ ___________	Nivel de experiencia, diversidad de entornos y roles desempeñados.	Experiencia limitada o irrelevante.	Buena experiencia en diferentes entornos, pero con poca profundidad en algunos aspectos.	Amplia experiencia en diversos roles y entornos, bien documentada.
2. ¿Cómo planifica y organiza sus sesiones de actividad física y entrenamiento deportivo? *Observaciones:* ___________ ___________ ___________	Capacidad de estructurar programas adaptados a diferentes niveles y objetivos.	Respuesta vaga o sin ejemplos claros.	Respuesta clara con buenos ejemplos, adaptaciones razonables.	Planificación detallada, con ejemplos sólidos de adaptación a diversos grupos y objetivos.

3. ¿Qué métodos utiliza para motivar a los estudiantes o clientes a participar activamente en las sesiones de entrenamiento deportivo? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Métodos utilizados para motivar e involucrar a los participantes.	No ofrece estrategias claras para motivar.	Buenas estrategias de motivación, con ejemplos prácticos.	Creativas y diversas estrategias, bien adaptadas a diferentes necesidades y situaciones.
4. ¿Cómo maneja a un grupo con habilidades físicas diversas y cómo adapta las actividades para que todos participen? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Capacidad de gestionar grupos con diferentes niveles de habilidad y necesidades.	No sabe cómo adaptar actividades a diferentes habilidades.	Muestra habilidades claras de adaptación, con buenos ejemplos prácticos.	Excelente manejo de grupos diversos, con soluciones creativas y adaptadas a cada caso.
5. ¿Qué medidas de seguridad toma en sus clases para prevenir lesiones y accidentes? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Enfoque en la prevención de accidentes y manejo de emergencias.	No menciona medidas de seguridad relevantes.	Buen conocimiento de medidas preventivas, ejemplos sólidos.	Estrategia clara y completa de seguridad, con buen manejo de riesgos y emergencias.
6. ¿Puede describir alguna situación difícil que haya enfrentado en su carrera y cómo la resolvió? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Habilidad para manejar problemas o conflictos en el trabajo.	No ofrece ejemplos concretos o estrategias de resolución.	Explica bien un ejemplo de resolución de problemas con resultados positivos.	Responde con ejemplos sólidos, demuestra habilidades sobresalientes de resolución de conflictos.
7. ¿Qué importancia le da a la evaluación del progreso físico de sus estudiantes/clientes, y cómo lo lleva a cabo? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Métodos utilizados para medir y ajustar el rendimiento físico de los participantes.	No tiene claro cómo evaluar el progreso.	Muestra capacidad de evaluar y ajustar las actividades según el progreso.	Utiliza métodos de evaluación claros y detallados, con ajustes frecuentes y adaptaciones bien fundamentadas.
8. ¿Cómo mantiene actualizados sus conocimientos en el campo de la educación física y el entrenamiento deportivo? *Observaciones:* ________________________ ________________________ ________________________	Compromiso con la formación y actualización en el campo de la educación física.	No muestra interés en el desarrollo continuo.	Interés claro en el aprendizaje continuo, con ejemplos de formación reciente.	Excelente compromiso con el desarrollo profesional actualiza frecuentemente sus conocimientos.
			Puntuación total	_____ puntos.

Elaboración propia.

Se puede observar que, en la entrevista anterior, las preguntas son directamente relacionadas con el puesto de trabajo y de ninguna manera se interfiere con la vida personal de la persona candidata al puesto, esto se debe a que la entrevista le ayuda los seleccionadores a conocer y ampliar información sobre las cualificaciones de la persona que estará desarrollando las tareas correspondientes a la vacante en la empresa.

A su vez, se observa que la entrevista contiene un apartado de observaciones en cada una de las preguntas, esto con el fin de que la persona entrevistadora pueda añorar algunos aspectos claves que de manera objetiva, le permita asignar una de las calificaciones que presenta el instrumento al lado derecho. Una vez que la persona candidata ha completado la entrevista, es necesario colocarle una calificación, la cual corresponde a la sumatoria de los criterios de evaluación.

Tabla 5: Prueba de Conocimientos Técnicos

Prueba de Conocimientos Técnicos Sesión de Entrenamiento de Baloncesto	**Rúbrica de Evaluación**			
Instrucciones: Responde las siguientes preguntas de manera detallada. Cada respuesta será evaluada con base en su claridad, profundidad técnica y adecuación al contexto del entrenamiento de baloncesto.	**Criterio de Evaluación**	**Deficiente 1 punto**	**Bueno 2 puntos**	**Excelente 4 puntos**
1. Describe cómo planificarías una sesión de entrenamiento de baloncesto para un grupo de adolescentes (14-16 años), detallando las fases de la sesión (calentamiento, parte principal y vuelta a la calma). *Observaciones:* ______________ ______________ ______________	Estructura clara y adecuada de las fases del entrenamiento (calentamiento, parte principal, vuelta a la calma) y adecuación al grupo de edad.	No describe fases claras ni adapta la sesión a la edad.	Describe bien las fases, adaptando la sesión a los adolescentes, pero con algunos puntos por mejorar.	Planificación detallada, bien estructurada y adaptada a la edad, con fases claras y justificaciones adecuadas.
2. ¿Qué ejercicios específicos de técnica individual (dribbling, tiro, defensa, etc.) incluirías en la parte principal de la sesión para mejorar las habilidades fundamentales? Justifica tu selección de ejercicios. *Observaciones:* ______________ ______________ ______________	Variedad, pertinencia y justificación de los ejercicios seleccionados para mejorar habilidades.	No incluye ejercicios técnicos específicos o son inadecuados.	Selección adecuada de ejercicios, con una buena justificación técnica.	Ejercicios bien seleccionados y justificados, con un enfoque técnico claro y adaptado al grupo.

3. Explica cómo adaptarías la sesión de entrenamiento si detectas diferencias significativas en las habilidades de los jugadores, asegurando la participación de todos. *Observaciones:* ______________________________ ______________________________ ______________________________	Estrategias para modificar y adaptar la sesión en función de las diferencias en las habilidades de los jugadores.	No ofrece ninguna estrategia de adaptación.	Describe una buena adaptación, con algunos ejemplos prácticos para ajustar las actividades.	Estrategias claras, creativas y detalladas para adaptar la sesión a diferentes niveles de habilidad, con ejemplos sólidos.
4. Describe cómo evaluarías el progreso de los jugadores a lo largo de una temporada en términos de técnica, condición física y comprensión táctica del juego. *Observaciones:* ______________________________ ______________________________ ______________________________	Métodos claros y efectivos para evaluar el desarrollo técnico, físico y táctico a lo largo de la temporada.	No incluye métodos claros de evaluación o no son relevantes.	Buenos métodos de evaluación, con una razonable aplicación práctica.	Métodos bien estructurados, detallados y efectivos para evaluar el progreso en todos los aspectos del entrenamiento.
			Puntuación total	___ puntos.

Elaboración propia.

Una vez elaboradas las pruebas de selección, los profesionales en gestión del talento humano deberán contabilizar los puntos obtenidos por las personas aspirantes al puesto en las diferentes pruebas y tomar las decisiones de selección sobre la persona que mejor se ha desempeñado en las pruebas. Es importante recalcar que las pruebas de selección deben estar estrechamente vinculadas con el perfil del puesto vacante, y que, además, si una empresa decide invertir tiempo y dinero en la aplicación de dichas pruebas es por que las mismas son vinculantes sobre el proceso de selección de personal.

Elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado es un trabajo muy minucioso que requiere mucha profesionalismo, lo que significa utilizar factores clave como el compromiso para garantizar que la persona y la empresa encajen, esto permite que las personas permanezcan más tiempo en sus puestos asignados para evitar elevados índices de rotación de personal, lo que supone una importante inversión en la organización por los costes asociados a la fase de diseño de puestos, reclutamiento y selección.

11. INDUCCIÓN.

El siguiente proceso después de seleccionar un candidato es la orientación o bien la inducción a la empresa en la que desarrollará las funciones, por esto, el proceso de inducción tiene como objetivo introducir a los nuevos empleados a su puesto y a la organización. También se conoce como la etapa de transición entre el momento en que una persona inicia una relación laboral y se convierte efectivamente en un trabajador de la empresa, por medio de la cual, cada empleado comprende el quehacer de la empresa y las funciones y responsabilidades de su puesto (Piedra et al., 2023).

Además, proporciona a los nuevos empleados la información necesaria y tomar todas las acciones relacionadas para integrarse rápidamente a los grupos sociales del entorno laboral, logrando así la identificación entre el nuevo integrante y la empresa y viceversa (Amo, 2019). Hay dos tipos de inducción:

- La orientación a la unidad de trabajo, que lo que hace es presentar al empleado los objetivos de la unidad de trabajo, especifica cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la unidad e incluye una presentación a sus nuevos compañeros de trabajo.
- La orientación organizacional, que permite a los nuevos empleados comprender los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la empresa. También debe incluir políticas importantes de gestión del talento humano e incluso un recorrido por las instalaciones de la empresa.

Algunas empresas omiten el proceso de inducción, no obstante, este proceso es completamente necesario ya que el propósito es brindar a los nuevos empleados toda la información necesaria y realizar las acciones pertinentes para lograr la integración del nuevo empleado a la empresa y al grupo de trabajo con el que deberá desempeñar sus funciones. Los dos tipos de inducción anteriormente señalados se pueden implementar como una sola fase o de forma independiente, mas no se deben omitir.

Toda empresa, independientemente de su tamaño y número de socios, debe preocuparse por cómo realizar procesos de inducción adecuados para que las personas que trabajan en ella se sientan comprometidas desde el primer día y sepan de dónde provienen las políticas empresariales internas, los valores y la filosofía organizaciones.

12. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

El siguiente de los pasos en el sistema de gestión del talento humanos corresponde a la formación y el desarrollo de los empleados, lo cual corresponde a potenciar capacidades, destrezas habilidades y conocimientos de los empleados a fin de que puedan desarrollar mejor sus funciones (Palma, 2018). La capacitación proporciona a los participantes el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar los trabajos actuales de una mejor manera.

Algunos ejemplos de capacitación incluyen enseñar a los empleados cómo operar un torno o enseñar a un gerente cómo planificar la producción diaria. El desarrollo, por otro lado, implica aprender más allá del trabajo actual y adoptar una visión a largo plazo, así las actividades de capacitación y desarrollo consiguen alinear a los empleados de la empresa con la estrategia de la empresa y algunos de los posibles beneficios de la capacitación y el desarrollo son: la satisfacción de los empleados en la empresa, mayor compromiso por efectuar las funciones de la mejor manera, una mayor retención de personal, una menor rotación de personal, convierte a la empresa más atractiva para potenciales candidatos, mayores incentivos económicos y las valiosas consecuencias de que empleados satisfechos produzcan clientes satisfechos (Moreno, 2019).

Cabe destacar nuevamente que un proceso de capacitación y desarrollo, debe estar alineado con el perfil del puesto, pues se trata de un proceso planificado, sistemático y organizado durante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para aumentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales (Navarrete, 2018), por lo que se busca ayudar a las personas a crecer intelectualmente, esto incluye esfuerzos continuos para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados basándose en un análisis previo y adecuándolo a las necesidades personales y de la empresa, por lo tanto, no se trata de enviar a todas las personas a aprobar cursos, sino, detectar quienes requieren de las capacitaciones y cuáles son las capacitaciones que se requieren.

Algunas de las capacitaciones que podría recibir un profesional en educación física que le permitan reforzar, actualizar y mejorar su desempeño profesional en el área específica podrían ser los que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Cursos de Capacitación afines al puesto de Educación Física

Curso de capacitación	Cantidad de horas de la capacitación
Deportes Adaptados e Inclusión	40
Didáctica de la Educación Física	40
Elaboración de Proyectos Deportivos	60
Enseñanza de Deportes Colectivos	80
Entrenamiento de la Fuerza y Acondicionamiento Muscular	60
Metodología del Entrenamiento Deportivo	40
Nutrición Deportiva	40
Psicología del Deporte	40
Técnicas de Rehabilitación y Prevención de Lesiones Deportivas	60
Total de horas de capacitación	460 horas

Elaboración propia.

Suponga que uno de los empleados, profesional en Educación Física de la empresa, completa esta cantidad de capacitaciones, es importante que la empresa reconozca ese esfuerzo con un incentivo salarial, o bien con un beneficio, de modo que las personas además de participar de procesos de capacitación y de desarrollo por iniciativa propia, lo hagan por motivaciones externas como lo es el estímulo económico. No obstante, este incentivo debe estar claramente definido en la política salarial de la empresa, de modo que el área de gestión del talento humano lo pueda presupuestar debidamente dentro de sus cálculos salariales.

Por tanto, la capacitación y desarrollo en la empresa es parte esencial de la mejora funcional y del éxito organizacional, ya que permite a los empleados desempeñar adecuadamente sus funciones laborales y de igual forma pueden prepararse para el ascenso a otros puestos dentro de la misma empresa.

13. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS.

Las compensaciones salariales y los beneficios que la empresa establece para sus trabajadores corresponden a la forma inmediata y directa desde la cual se hace el cambio de valor entre empleado y empresa, el empleado ofrece su fuerza laboral (física e intelectual) a cambio de un salario que deberá ser directamente proporcional y justo de acuerdo con el nivel de responsabilidad y esfuerzo que se ejecuta, por ello se establece que cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente (Lara, 2021).

Diferentes organismos nacionales e Internacionales velan por el cumplimiento adecuado de las condiciones laborales de los empleados, dentro de las cuales están un salario digno y justo, por lo que muchos países lo han incluido dentro de sus procesos legales y regulatorios en materia laboral. Ante esto, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] establece que el salario mínimo es un concepto trascendental que sirve para garantizar que las personas recibirán una remuneración que está acorde con las funciones y el requisito del puesto que desempeñan, así como con las condiciones sociales y económicas del país en el que se desarrollan (2024).

Por ejemplo, en el caso particular de Costa Rica, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Laboral [MTSS] (2023), establece que el salario mínimo para una persona que se desempeña en un puesto de trabajo cuyo requisito profesional es el grado universitario de licenciatura equivale a $1.480 (US) aproximadamente, por lo que un empleador deberá respetar ese salario como mínimo, no obstante, una empresa que pague salarios mínimos corre el riesgo de que sus trabajadores se puedan mover hacia otras ofertas laborales fácilmente, ya que podrían tener mejores aspiraciones salariales que un salario mínimo.

En el ejemplo que hemos venido desarrollando desde el proceso de diseño de perfiles de puestos, se ha notado que el salario propuesto para una persona profesional en Educación Física es de $1.800 (US), lo que lo convierte en un salario competitivo para atraer y retener al mejor talento humano. Siempre es importante que las empresas en deporte y recreación hagan procesos de análisis legales en materia salarial y sobre todo estudios de mercado salarial, a fin de conocer los salarios establecidos por la industria a sus profesionales (Meneses, 2019).

Otro de los aspectos importantes a determinar son los beneficios o pluses salariales que agrega la empresa a sus trabajadores, lo cuales se caracterizan como beneficios económicos, cuando la persona obtiene una suma de dinero adicional, o bien, no económicos cuando el beneficio no se recibe en dinero (Barron, 2020), por ejemplo, lo siguiente:

Tabla 7: Beneficios económicos y no económicos que ofrece la empresa

Beneficios Económicos	Beneficios no económicos
- Salario competitivo: Ofrecer un salario que sea competitivo en el mercado para atraer y retener al mejor talento. - Reconocimiento económico por capacitación y desarrollo: reconocimiento de un incentivo económico por cada cierta cantidad de horas de capacitación. - Bonificaciones por desempeño: Incentivos económicos basados en el rendimiento o el logro de objetivos específicos, como mejoras en el rendimiento de los estudiantes o clientes. - Comisiones por clases adicionales: Pago extra por horas adicionales o clases particulares fuera del horario regular. - Aumento salarial por antigüedad: Incremento de salario según los años de servicio en la empresa. - Ayudas para transporte: Subvenciones o vales de transporte para los desplazamientos hacia el lugar de trabajo. - Descuentos en productos o servicios de la empresa: Ofrecer descuentos en instalaciones, ropa deportiva, suplementos o clases privadas. - Ayudas para educación o capacitación suya o de sus familiares: Financiamiento parcial o total para la educación formal o cursos de formación continua o especialización en áreas relacionadas con la educación física y el deporte.	- Flexibilidad horaria: Ofrecer la posibilidad de ajustar horarios de trabajo para compaginar la vida personal y profesional. - Oportunidades de crecimiento profesional: Brindar acceso a promociones internas y nuevas responsabilidades dentro de la empresa. - Servicio de alimentación: Acceso gratuito o subvencionado al servicio de alimentación de la empresa. - Días libres adicionales: Ofrecer días de vacaciones adicionales por antigüedad o desempeño sobresaliente. - Reconocimiento al empleado del mes/año: Programas de reconocimiento público para destacar el trabajo de los profesores más destacados. - Acceso gratuito a instalaciones deportivas: Permitir el uso gratuito o con descuento de las instalaciones de la empresa para los profesores y sus familias. - Apoyo en eventos deportivos: Involucrar a los profesores en la organización de eventos o competiciones, dándoles la oportunidad de ampliar su red profesional y ganar visibilidad. - Seguro médico privado: Cobertura médica integral que incluya atención general y especializada.

Elaboración propia.

En la tabla anterior se pueden visualizar algunos de los posibles beneficios económicos y no económicos que una persona trabajadora de la empresa podría obtener al trabajar en esta, sin embargo, es necesario que la empresa dé a conocer a sus trabajadores de manera clara la lista de beneficios por los que puede optar, así como las condiciones para poder hacerlo, de modo que los trabajadores lo vea no como una obligación de la empresa, sino como un adicional que la empresa ofrece a las personas que trabajan en ella, ya que corresponde a incentivos más allá de aquello previsto por las leyes vigentes en el país o región.

Un ejemplo como se visualizaría el salario mensual de una persona que trabaja en una empresa de deporte y recreación puede ser el siguiente:

Tabla 8: Compensaciones y beneficios salariales

Composición salarial	Montos
Salario profesional: *Monto establecido en el contrato, y que está corresponde al salario mínimo establecido por ley o está por encima de este.*	**+$ 1800**
Capacitación y Desarrollo: *Por cada 40 h de capacitación se pagarán $20 (US), la persona del ejemplo contaba con 460h*	**+$ 230**
Salario Bruto: *corresponde al salario sin deducciones*	**= $ 2030**
Deducciones sobre el salario	
Aporte obrero a la seguridad social: *Por ley se establece un 10,6% sobre el salario bruto*	**-$ 215**
Otras deducciones: *pueden ser prestamos, embargos, pensiones alimenticias, entre otros*	**-$ 300**
Salario Neto: *corresponde al salario después de las deducciones*	**= $ 1515**

Elaboración propia.

De esta forma, las compensaciones salariales junto con los beneficios económicos se deben de ver reflejados en el desglose de pago de los empleados, de modo que estos conozcan a detalle lo que la empresa les está pagando como salario y lo que les está reteniendo por motivos de aporte obrero a la seguridad social u otras retenciones por ley.

14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Por su parte la evaluación del desempeño corresponde al establecimiento de estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño de los empleados, siendo su principal objetivo identificar aspectos de mejora sobre las acciones y tareas ejecutadas por los trabajadores, a fin de que se logre el cumplimiento de los objetivos de la empresa de una manera eficiente (Canossa, 2022).

De esta forma, la evaluación del desempeño no es de ninguna manera un mecanismo de castigo ni de represión en contra de los empleados de una empresa, sino que más bien, le permite a la gestión del talento humano detectar e incluso prever situaciones en las que será necesario tomar medidas oportunas para corregir posibles problemas que se puedan presentar (Matabanchoy et al., 2019), o bien, tomar decisiones sobre aspectos que requiera un ajuste para mejorar su desempeño.

Una opción de evaluación del desempeño aplicado en una empresa de deporte y recreación, de acuerdo con ejemplo de una persona profesional en educación física es el siguiente:

Tabla 9: Evaluación del Desempeño para el puesto Profesional en Educación Física

Rúbrica de Evaluación del Desempeño Docente en Educación Física					
Criterio	**Excelente (5)**	**Bueno (4)**	**Adecuado (3)**	**Necesita Mejorar (2)**	**Insuficiente (1)**
1. Diseño de sesiones de clases adaptadas	Las sesiones son cuidadosamente planificadas, adaptadas a la edad, nivel y habilidades de todos los estudiantes, proporcionando actividades variadas y adecuadas.	Las sesiones están bien planificadas y adaptadas, aunque algunas áreas pueden no estar perfectamente ajustadas al nivel de algunos estudiantes.	Las sesiones son adecuadas, pero muestran poca variación en actividades o en la adaptación según las habilidades de los estudiantes.	Las sesiones no están suficientemente adaptadas a las habilidades o niveles de los estudiantes, y carecen de planificación adecuada.	Las sesiones son improvisadas y no consideran las diferencias de edad, nivel o habilidades de los estudiantes.
2. Instrucción en fundamentos deportivos	Explica claramente los fundamentos de los deportes, utilizando ejemplos y actividades prácticas que facilitan la comprensión.	Instruye de manera efectiva en los fundamentos, aunque podría utilizar más ejemplos o actividades interactivas.	Ofrece explicaciones básicas, pero las instrucciones podrían ser más claras o variadas.	Explica los fundamentos de manera confusa o poco precisa, lo que genera dificultades para los estudiantes.	No enseña adecuadamente los fundamentos deportivos, afectando el aprendizaje de los estudiantes.

3. Promoción de un estilo de vida activo y saludable	Fomenta activamente un estilo de vida saludable, integrando temas de nutrición y actividad física regular en cada sesión.	Promueve un estilo de vida saludable, aunque no lo hace consistentemente en todas las clases.	Menciona la importancia de un estilo de vida saludable, pero no profundiza en el tema.	Menciona ocasionalmente la importancia de la salud, pero no lo integra en las sesiones de manera significativa.	No promueve ni menciona la importancia de un estilo de vida activo o saludable.
4. Evaluación del progreso de los estudiantes	Realiza pruebas de condición física regularmente y ofrece retroalimentación constructiva para mejorar el rendimiento de los estudiantes.	Realiza pruebas de condición física y proporciona alguna retroalimentación, pero no siempre de manera regular o detallada.	Realiza pruebas básicas de condición física, pero la retroalimentación es limitada.	Realiza pocas pruebas o evaluaciones de progreso, y ofrece poca o ninguna retroalimentación.	No evalúa ni realiza pruebas de condición física, ni proporciona retroalimentación sobre el progreso.
5. Enseñanza del trabajo en equipo	Fomenta eficazmente la colaboración y el trabajo en equipo a través de actividades bien estructuradas y motivadoras.	Promueve el trabajo en equipo, aunque algunas actividades no están bien diseñadas para fomentar la cooperación.	Las actividades fomentan el trabajo en equipo de manera básica, pero podrían mejorarse.	Raramente organiza actividades que promuevan el trabajo en equipo de manera efectiva.	No enseña ni fomenta el trabajo en equipo entre los estudiantes.
6. Promoción de valores (respeto, ética, cooperación)	Integra los valores de respeto, ética y cooperación en todas las actividades deportivas de manera clara y efectiva.	Promueve valores, pero no siempre los destaca o refuerza en todas las actividades.	Menciona algunos valores, pero no los integra consistentemente en las actividades.	No enfatiza adecuadamente los valores durante las sesiones deportivas.	No aborda ni promueve los valores en ninguna de las actividades.
7. Seguridad en las actividades físicas	Supervisa de manera rigurosa, asegurándose de que los estudiantes realicen todas las actividades de forma segura y sin riesgo de lesiones.	Supervisa la seguridad de las actividades, aunque en algunos momentos puede no ser lo suficientemente estricta.	Asegura que las actividades sean generalmente seguras, pero podría prestar más atención a ciertos riesgos.	No supervisa adecuadamente las actividades, permitiendo situaciones de riesgo.	No toma en cuenta la seguridad, lo que pone en peligro a los estudiantes.

8. Organización de torneos y competencias	Planifica y organiza eventos deportivos de manera excelente, involucrando a todos los estudiantes y promoviendo la participación activa.	Organiza eventos deportivos con éxito, aunque algunos aspectos podrían mejorarse en cuanto a participación o planificación.	Organiza eventos básicos, pero sin mucho esfuerzo en la participación o la organización.	Organiza pocos eventos deportivos o con poca planificación, lo que afecta la participación.	No organiza torneos o competencias para los estudiantes.
9. Explicación de la función del cuerpo durante el ejercicio	Explica claramente cómo funciona el cuerpo durante el ejercicio, facilitando la comprensión y motivando a los estudiantes a cuidar su salud física.	Ofrece explicaciones adecuadas sobre la función del cuerpo, aunque no siempre de forma detallada.	Explica lo básico, pero sin profundizar en la función del cuerpo durante el ejercicio.	No proporciona explicaciones claras o suficientes sobre la función del cuerpo durante el ejercicio.	No explica cómo funciona el cuerpo durante las actividades físicas.
10. Introducción de juegos recreativos	Introduce una variedad de juegos y actividades recreativas de manera efectiva, motivando a los estudiantes a participar y a disfrutar.	Introduce algunos juegos recreativos, pero podría mejorar en variedad y participación.	Utiliza juegos recreativos, pero no de manera muy motivadora o estructurada.	Introduce pocos juegos recreativos o no logra motivar a los estudiantes con ellos.	No introduce juegos recreativos o actividades fuera del currículum estándar.
11. Desarrollo de confianza física y personal	Ayuda a los estudiantes a desarrollar una sólida confianza en sus habilidades físicas y personales a través de actividades bien diseñadas.	Fomenta la confianza física y personal en los estudiantes, pero algunas actividades podrían mejorarse.	Desarrolla la confianza en algunos estudiantes, pero no de manera consistente en todos.	Pocas actividades fomentan la confianza de los estudiantes en sus habilidades.	No trabaja en el desarrollo de la confianza física o personal de los estudiantes.
12. Inclusión de estudiantes con diferentes habilidades	Modifica eficazmente actividades para incluir a todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades o necesidades especiales.	Realiza modificaciones para incluir a los estudiantes, pero algunas actividades no son lo suficientemente inclusivas.	Hace algunas modificaciones, pero la inclusión no es completamente efectiva.	Raramente modifica las actividades para incluir a estudiantes con diferentes habilidades.	No adapta las actividades para incluir a todos los estudiantes.

13. Motivación de los estudiantes	Mantiene a los estudiantes constantemente motivados y entusiasmados por participar en actividades físicas, independientemente de sus capacidades.	Mantiene un nivel general de motivación, aunque algunos estudiantes podrían no estar completamente comprometidos.	Logra mantener la motivación en algunos estudiantes, pero no en todos.	Motiva a pocos estudiantes, y la participación es limitada.	No logra motivar ni entusiasmar a los estudiantes para participar.
14. Colaboración con otros docentes	Colabora de manera efectiva con otros docentes para integrar la educación física dentro del currículo general.	Colabora con otros docentes, aunque la integración podría ser más sólida.	Colabora ocasionalmente, pero la integración con el currículo general es limitada.	Rara vez colabora con otros docentes, lo que afecta la integración curricular.	No colabora ni trabaja en conjunto con otros docentes.
15. Mantenimiento de materiales y equipos	Asegura que todo el material y equipo deportivo esté en excelente estado y sea seguro para su uso en cada sesión.	Realiza un mantenimiento adecuado de los materiales, pero algunos aspectos podrían mejorarse.	Mantiene el equipo de manera aceptable, pero sin mucho cuidado preventivo.	El mantenimiento es insuficiente, lo que genera riesgos en el uso del equipo.	No realiza un mantenimiento adecuado del equipo deportivo.

Elaboración propia.

Es importante recalcar que en la evaluación del desempeño se deben contemplar los aspectos propios del perfil del puesto previamente diseñado, de modo que la evaluación corresponde y atiende directamente lo que el trabajador debe cumplir en su puesto de trabajo, y nuevamente se hace la aclaración, de que no se buscan sanciones en una evaluación del desempeño, esta lo que pretende es identificar aspectos de mejoras e incluso buenas prácticas que permitan un cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa.

15. SALUD LABORAL.

El tema de salud laboral e higiene en el trabajo es muy amplio, pues se encarga de velar porque los aspectos biopsicosociales del entorno de trabajo sean óptimos para que las personas de la empresa puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera, sin poner en peligro su salud (Oviedo et al., 2018). La salud laboral o salud ocupacional como también es conocida pretende garantizar que en el lugar de trabajo se desarrolle en ambiente sano y seguro, esto por cuanto los empleados que trabajan en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de generar beneficios a largo plazo para la empresa (Chancusi et al., 2018).

Por lo tanto, es necesario que las empresas, indistintamente de su tamaño o el sector económico al que se dediquen, cuenten dentro de la gestión del talento humano con un área de salud laboral, que les permita prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales (Labre y San Lucas, 2018), y es por esta misma razón por la que en el apartado de perfil del puesto, se incluyen los aspectos relacionados a las condiciones del trabajo, en las que se determinan los aspectos propios del ambiente de trabajo y los potenciales riesgos laborales que se podrían presentar.

Tabla 10: Identificación de las condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO	Alta	Moderada	Baja
1. Ambiente de trabajo			
• **Ventilación:**			
• **Ruido:**			
• **Iluminación:**			
• **Exposición al calor:**			
• **Exposición al frío:**			
• **Exposición a la lluvia:**			
• **Exposición al sol:**			
• **Exposición a químicos y sustancias tóxicas:**			
• **Exposición a agentes biológicos:**			
• **Exposición a radiaciones:**			

2. Riesgos de trabajo.
• Accidentes de trabajo:
• Enfermedades profesionales:

Elaboración propia.

Es importante que la empresa identifique estas condiciones laborales de la mano con los profesionales en Salud Laboral e Higiene en el Trabajo o afines, de modo que

estén claramente determinadas las áreas, agentes, condiciones y riesgos en los cuales las personas estarán desarrollando sus funciones, por ejemplo, no son las mismas condiciones laborales las que existen en para un profesor de educación física que imparte lecciones de baloncesto en una cancha techada que a uno que imparte sus clases en una al aire libre, pues la exposición al sol, a la lluvia y a otros agentes se potencializa más en una que en la otra.

En otras palabras, la salud laboral se trata de garantizar el bienestar tanto físico, mental e incluso social de los colaboradores, busca mitigar los inconvenientes que le impidan a los trabajadores desempeñarse productivamente en su labor diaria, y sobre todo resguarda la salud y el desarrollo integral de la persona en la empresa, por esto es que es un área estrechamente vinculada con la gestión de los recursos humanos.

CONCLUSIÓN

La gestión del talento en las empresas dedicadas al deporte y a la recreación es un elemento fundamental para el éxito, por lo que estos 15 conceptos clave desarrollados en el documento, proporcionan un marco integral, desde la planificación y organización del talento hasta la evaluación de su desempeño y bienestar. La organización y gestión eficaces alinean los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, mientras que la planificación y selección de talentos garantizan que las personas adecuadas estén en los lugares adecuados.

Además, conceptos como formación, desarrollo y compensación son fundamentales para mantener a los empleados motivados y comprometidos para que puedan crecer profesionalmente dentro de la empresa. Las evaluaciones de desempeño brindan una imagen clara de cómo cada individuo contribuye al éxito de la organización, mientras que la seguridad y salud ocupacional garantiza que los empleados trabajen en un ambiente seguro y saludable.

En un entorno deportivo y recreativo es fundamental la gestión integral del talento humano para garantizar no sólo un mejor rendimiento de los empleados, sino también un mejor desarrollo personal y profesional para todos los involucrados. Por lo tanto, es indispensable aplicar estos conceptos de manera coherente y estratégica para lograr la sostenibilidad y el éxito a largo plazo en la industria.

REFERENCIAS

Amo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning, SL.

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202019000400163&script=sci_arttext

Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. Información tecnológica, 31(2), 55-62. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200055&script=sci_arttext

Barron, P. (2020). El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinicolas de Pisco–Ica. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestro en Administración, Universidad Nacional Federico Villareal, Perú. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4064/BARRON%20PAREDES%20%20PAUL%20RICARDO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1

Belén, M. (2022). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. Ediciones Paraninfo, SA.

Beltrán, M., Parrales, V. y Damacio, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. RECIMUNDO, 3(3 ESP), 659-681. https://recimundo.com/index.php/es/article/view/615

Bernate, J. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. Ciencia y Deporte, 7(1), 177-206. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2223-17732022000100177&script=sci_arttext

Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Revista Biumar, 4(1), 134-146. https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331

Cabezas, C. y Brito, J. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(11), 742-761. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331

Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. Ciencias administrativas, (19), 4-4. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382022000100004&script=sci_arttext&tlng=en

Castro, K. y Delgado J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 684-703. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107

Chancusi, S., Delgado, M. y Ortega, D. (2018). Políticas de prevención de la seguridad y salud ocupacional en el Ecuador (riesgo laboral). 593 Digital Publisher CEIT, 3(5), 16-30. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144007

Charry, S. (2020). Selección de personal. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Especialista en Gerencia del Talento Humano, FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, Colombia. http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/8066

Deza, W., Aparicio, J. y Hidalgo, J. (2020). Implementación de Sistemas Integrados de Gestión en empresas arequipeñas como herramientas de gestión. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/REVULADECH_dabdf69e45dbca41be39fbe7c1be6389

Diaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Podium, (39), 19-36. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692021000100019&script=sci_arttext

Diaz, G., y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven, 22(1). https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Espinoza, S., Fernández, A. y Ticona, C. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. Iberoamerican Business Journal, 4(2), 155-174. https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/214

Estrada, N., Sanz, G., Casterad, J., Simón, J. y Roso, A. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (35), 185-190. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6761712

Fundora, R. (2020). Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Ingeniero Industrial., Universidad de Matanzas, Cuba. https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1161

Garrido, S. y Romero, M. (2021). Fundamentos de gestión de empresas. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Hidalgo, O. (2020). Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del Distrito di-c6 Guayaquil, 2020. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Doctor en Educación, Universidad César Vallejo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62424

Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 4(16), 272-283. https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf

Labre, A. y San Lucas, P. (2018). Condiciones de trabajo y salud ocupacional en trabajadores de una empresa ecuatoriana gestora de residuos. Uniandes Episteme, 5(3), 225-238. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/861

Lara, Z. (2021). Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8045

Manco, C. (2018). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16208

Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. Cooperativismo y desarrollo, 7(2), 225-242. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en

Matabanchoy, S., Álvarez, K. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad y salud, 21(2), 176-187. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci_arttext

Mendoza, J. (2020). Manual de Procesos de Personal para la Empresa de Ropa Deportiva Diseño y Arte en Chimbacalle. https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/226

Mendoza, M., y Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. Revista de Investigación, desarrollo e innovación, 11(3), 467-478. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062021000200467&script=sci_arttext

Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. https://repository.unimilitar.edu.co/items/b36fa902-60ee-454c-92c5-ff8681f13dca

Mercado, A. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. Revista Sinapsis, 11(1), 13-23. https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/article/view/204

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). Lista de salarios mínimos del sector privado. https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html

Moreno, V. (2019). Gestión de recursos humanos. IC editorial.

Navarrete, M. (2018). La capacitación del personal y el desempeño laboral. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato, Educador. https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/28329

Ore, H., Olórtegui, E. y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4). https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2024). Salario Mínimo. https://www.ilo.org/es/temas/salarios/salario-minimo

Oviedo, R., Defranc, P. y Otero, T. (2018). Seguridad y salud laboral: una revisión en el contexto actual, a propósito de la nueva ISO 45.001. Dominio de las Ciencias, 4(2), 239-256. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/823

Palma, A. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. Revista Científica Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria, 3(7), 52-69. https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/92

Pedera, S., Berrocal, F. y Alonso, M. (2021). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Piedra, V., Granillo, R., Vázquez, M. y Rodríguez, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 10(19), 61-69. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. Información tecnológica, 30(6), 167-176. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext

Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. Revista Científica Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria, 4(12), 58-71. https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65

Roa, N. (2020). Análisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Esmeraldas. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestría Gestión del Talento Humano, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/db4f2906-7af8-4aa3-9715-c925c017aa57/content

Rojas, M. (2020). Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d629a782-9a92-43d4-a27f-4cb62cabde1d

Rojo, J., Manzano, F., Iglesias, C. y Gamonales, J. (2021). El perfil del empresario de turismo activo y deportes de aventura en Extremadura. E-Motion: Revista de Educación, Motricidad e Investigación, (17), 17-35. https://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/e-moti-on/article/view/5323

Seclen, J. y Barrutia, L. (2019). Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas. Fondo Editorial de la PUCP.

Silva, E., Cruz, M., Bravo, M. y Caro, A. (2023). Proyecto de consultoría de recursos humanos en los establecimientos educacionales de la Fundación Dagoberto Godoy. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS Y GESTIÓN DEL TALENTO, Universidad Andrés Bello, Chile. https://repositorio.unab.cl/items/18606b06-7e67-4c7e-a448-c93edfa3165a

Tamayo, M., González, D., Mata, M., Fornet, J. y Cabrera, E. (2020). La gestión de riesgos. Herramientas estratégicas de gestión empresarial. Quito, Universidad Metropolitana. http://3.222.48.140/handle/67000/114

Torres, D., Velasquez, J. y Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. Desarrollo Gerencial, 12(1), 1-23. https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3619

Van Morlegan, L., y Ayala, J. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. Eudeba.

STEVE ALÍ MONGE POLTRONIERI - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2206-2259. Doctorado en Ciencias de la Educación. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Curriculum. Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia. Maestría en Gerencia de Proyectos. Licenciatura en Docencia. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física (en proceso). Bachillerato en Educación General Básica I y II Ciclos. Bachillerato en Enseñanza de la Matemática III Ciclo y Educación Diversificada. Bachillerato en Administración de Servicios de Salud. Bachillerato en Administración.

DEIBY MARIANO PANIAGUA ARCE - Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3085-1874. Máster en Composición Musical con Nuevas Tecnologías. Licenciado en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Enseñanza de la Música. Bachiller en Administración. Bachillerato en Educación Musical.

JUAN CARLOS GUTIÉRREZ VARGAS - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0689-6771. Maestría en Artes de la Educación con Énfasis en Educación Física con Subespecialidad en Análisis Científico del Movimiento Humano. Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física.

LUIS RICARDO ALFARO VEGA - Universidad Nacional, Costa Rica. Máster en Docencia Educativa. Máster en Administración Educativa. Máster en Evaluación Educativa. Máster en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas. Bachillerato en Educación Física.

IRINA ANCHÍA UMAÑA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6984-8697. Doctorado en Educación. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

BRAULIO SÁNCHEZ UREÑA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8791-6836. Doctorado en Ciencias del Movimiento Humano. Maestría en Salud Integral y Movimiento Humano con mención en Salud. Licenciatura en Ciencias del Deporte con énfasis en Rendimiento Deportivo. Bachillerato en Educación Física, Deporte y Recreación.

JORGE SALAS CABRERA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9226-3144. Doctorado en Educación. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

ALEJANDRA GONZÁLEZ ROJAS - Universidad Nacional, Costa Rica. Licenciatura en Docencia. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Bachillerato en Administración. Bachillerato en Administración de Oficinas.

MAGALY SÁNCHEZ BARBOZA - Universidad Latina, Costa Rica. ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6106-2594. Licenciada en Administración de Negocios. Bachillerato en Administración de Negocios.

DIEGO ARMANDO QUESADA CHACÓN - Universidad Latina, Costa Rica. Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas. Licenciatura en Contaduría Pública. Bachillerato en Contaduría.

CÉSAR MEJÍAS GAMBOA - Universidad Nacional, Costa Rica. Licenciado en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Bachiller en Administración.

CHRISTIAN CHAVES GARITA - Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia. Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física.